

Risk Oversight vol.16

取締役会のリスク監視

リスク監視の焦点とすべき 5つのカテゴリ

取締役会がリスク監視を実施するに当たって、重要な範囲を全てカバーするためには、リスクをどのように分類・定義すべきかが課題となります。取締役会は事業の特質に合わせて、適切なリスクの分類・定義をしなければなりません。本号では、取締役が考慮すべき5つのカテゴリについて解説します。

主要な考慮点

リスクのカテゴリについては、全米取締役協会 National Association of Corporate Directors^(注1)が提唱する広範囲のカテゴリが参考となります。この分類は、事業の特質や戦略の違いに関わらず、あらゆる企業に適用できるでしょう。

取締役会のリスク監視の対象領域^(注2)

1. **ガバナンスリスク**：取締役の役割や構成、CEO及び取締役の選任その他ガバナンスに関連するリスク
2. **主要な事業リスク**：企業の戦略、ビジネスモデル、健全性を脅かす上位5～10位のリスク
3. **取締役会承認リスク**：主要な戦略判断、買収・分割、主要投資、新事業への参入等、重要な経営判断に関する取締役会判断に関連するリスク
4. **事業運営リスク**：継続的な日常業務遂行に関連するリスク
5. **新規リスク**：上記1～4の範囲外のリスク

ガバナンスリスク

取締役会は定期的にCEOの選任及び報酬、取締役会の議長ならびに構成メンバー、取締役会の構造、その他の企業の成功に不可欠なガバナンスに関連する問題を検討しなければなりません。これらを判断するために、取締役は、選択肢について、それぞれリスクとそのリターンを測らなければなりません。取締役会は、他社の採用している手法と比較して自社のプロセスをベンチマークできますが、多くの場合、取締役会全体としての経営判断、事業に対する知識、リサーチ会社・報酬コンサルタントや弁護士等社外アドバイザーからの情報も斟酌することが重要です。

主要な事業リスク

企業の戦略及び事業モデルを脅かすリスクについては、取締役のリスク監視の対象とすべきです。金融機関におけるクレジットリスクや製造業におけるサプライチェーンリスク等リスクの重要性の高いものについては、取締役会全体としての関与を必要としますし、かつ、これらのリスクを識別する継続的プロセスが必要です。これらのリスクへの対応は経営者の責任ですが、取締役会も、これらのリスクを理解するための情報を検討すべきです。例えば、取締役会は、主要戦略達成に関するリスクについて、他の事業リスクと比較しての影響及び可能性や、リスクを管理する担当役員からの情報に基づくリスク低減への取り組み状況について、経営者に対し報告を求めることが

Risk Oversight vol.16 取締役会のリスク監視

考えられます。他にも、技術の陳腐化の影響、時の経過に応じたリスク評価結果の変化、企業戦略の前提条件における変化の影響や、他の事業リスクとの関係等についての情報も必要です。

取締役会承認リスク

取締役は、経営者の提案する戦略的取り組みやその他の方針が企業にとって適切なものかについて、十分かつ迅速に検討しなければなりません。例えば、買収、分割、主要投資や新規製造ラインの提案について、取締役会は、承認する前に、関連するリスク及びリターンについてさらに質問を投げかけ、場合によってはさらなる分析を要求することも欠かせません。

事業運営リスク

すべての事業は日常業務の中は、多くのオペレーション・財務・コンプライアンスリスクを有しています。取締役会は、すべてのリスクを個別に検討する時間がありませんから、注意が必要な、脅威となりうる事業リスクカテゴリを識別し、取締役会レベルで監視するか、または適切な委員会に監視責任を委任するか決定しなければなりません。例えば、財務報告リスクは通常監査委員会が監視します。他の事業リスクとして、IT、知財、顧客満足、製品の陳腐化、環境・安全問題等に関連するオペレーショナルリスク、財務諸表上の債務過剰のような財務リスク、複雑な新しい法律に対するコンプライアンス違反等のコンプライアンスリスク、さらには企業のブランドイメージを損なうレピュテーションリスクが考えられます。これらすべてのリスクへの対応については、経営者の責任ですが、取締役会もまた、主要な事業リスクと認められれば、前述のとおり、全体として最大限の関与を要します。

プロテビティについて

プロテビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界60拠点で2,500名のコンサルタントが活躍しています。

新規リスク

上記のリスクの範囲外にある外部環境リスクに対応するのは経営者の責任ですが、取締役も理解はする必要があります。人口推移、気候変化、天災、新規のセキュリティ上の脅威等が一例です。取締役も、環境変化に対応して企業のリスク評価をアップデートする効果的なプロセスが存在するかを確認しなければなりません。

上記リスクカテゴリは、取締役会がリスク監視プロセスの範囲が十分であるかを考える一助となるでしょう。

取締役の考慮事項

以下は、企業の性質に応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会が経営者に対するリスク監視の優先付けを行うために、企業の主要な事業リスクを識別するプロセスがあるか
- 取締役会は、事前に（事後承認ではなく）主要な戦略や方針を承認しているか
- 経営者及び取締役会が先見的に対処できるよう、新規リスクを識別・報告するプロセスがあるか

注1 Report to the NACD Blue Ribbon Commission – Risk Governance: Balancing Risk and Reward, 全米取締役協会、2009年10月付録A、22–23頁。

<http://www.nacdonline.org/Store/ProductDetail.cfm?ItemNumber=675>

注2 上記9頁

プロテビティの支援

プロテビティは長年の経験から予断なく、取締役が企業の主要リスクやそれらの管理方法を理解できるように支援します。